# دور نظام المعلومات في تخطيط و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية

د.عمر لعلاوي

أستاذ محاضر بالمدرسة العليا للتجارة – الجزائر

**مقدمة:**

تخطيط و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، و اتخاذ هذه القرارات يتوقف في جزء كبير منها على وضعية الأسواق المستهدفة، فاتخاذ القرارات التسويقية يتطلب تحليل للمنافسة و للزبائن و تحليل داخلي للمؤسسة نفسها. الهدف من التحليل الخارجي و الداخلي هو الموائمة بين متطلبات السوق المستهدف و إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية.

نجاح الإستراتيجية التسويقية يتوقف على مدى قدرة المؤسسة في الحصول على المعلومات من خلال تشخيص البيئة المحيطة بها.

دقة القرارات التسويقية تتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها و التي ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على إقامة نظام للمعلومات التسويقية قادر على جمع المعلومة و وضعها تحت تصرف مسيري المؤسسة لاتخاذ القرارات في وقتها للتكيف مع مستجدات البيئة التسويقية للمؤسسة .

خلال هذه المداخلة سوف نتعرض للتخطيط الاستراتيجي و إعداد الإستراتيجية التسويقية و كيف يمكن الاستفادة من نظام المعلومات التسويقية في تحقيق صنع القرار الاستراتيجي بأكبر دقة ممكنة من خلال مراقبة نظام المعلومات التسويقية لبيئة المؤسسة

## 1. التخطيط الاستراتيجي:

عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق تهتم بتطوير الاستراتيجيات التي تعد أساسا عن طريق التقدير للسوق والإدراك الإداري للتوقعات، وقدرات المؤسسة و ذلك عند مستوى المنتجات المتعددة لكل من المؤسسة ووحدات النشاط الاستراتيجي. فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على تحقيق تكييف موارد المؤسسة مع البيئة، بمعنى آخر أن التخطيط الاستراتيجي يهدف أساسا إلى تجميع وتحليل البيانات عن البيئة الكلية والجزئية للمؤسسة لتحديد الأهداف وتشكيل الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من زيادة حصتها في السوق أو الدفاع عنها أو غزو أسواق جديدة. إن المزيج التسويقي يرتبط بشكل مباشر بالقرارات الاستراتيجية التي تخص النشاط التسويقي، أي بمعنى أن تخطيط التسويق يتم على مستويين استراتيجي وتكتيكي.

فعلى المستوى الاستراتيجي، يهتم أساسا بالسوق المستهدف وما هي القيمة التي نقدمها لهذا السوق بناء على تحليل الفرص والوصول إلى ما يميزنا عن المنافسة. أما الجانب التكتيكي، فيخص المنتوج وملامحه، الترويج، التوزيع، السعر والخدمات المقدمة للزبائن.

أصبحت كلمة استراتيجية تلازم ألسنة الكثير من المدراء والمسؤولين في المؤسسات الاقتصادية وفي غيرها، وأصبحت هاجس الكثير منهم نتيجة السرعة في تقلبات البيئة وعدم ثباتها. هذه البيئة التي فهم الكثير من المدراء في المؤسسات الاقتصادية أن التكيف معها والتقليل من تأثيرها على مؤسساتهم يكمن في الاعتماد على الفكر الاستراتيجي، واختيار استراتيجية تتلاءم وهذه البيئة.

إن أصل كلمة استراتيجية تعود إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي ارتبط مفهومها بالخطط العسكرية في إدارة المعارك الحربية، حيث كانت تعني الخطة التي يتبعها الجيش للدفاع عن مواقعه، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الاقتصاد وصارت مفضلة وتستخدم في إدارة الأعمال، وأعطي لها اهتمام كبير من قبل المسيرين لأن أي مؤسسة هي في معركة دائمة مع المنافسة، ولذلك تحاول التغلب على منافسيها باتباع الاستراتيجية المناسبة .، والنصر هنا يتمثل في استحواذها على أكبر حصة في السوق ونيل رضا زبائنها من خلال الاستراتيجية المعتمدة والتي تأتي من خلال دراسة فعالة للبيئة. كما أن اعتماد الفكر الاستراتيجي ساعد المؤسسة على ما يلي[1]:

- النظر على المدى الطويل،
- الأخذ بعين الاعتبار الخيارات الاستراتيجية،
- التخصيص الأمثل لموارد المؤسسة،
- تزويد المؤسسة بطرق نظامية لمساعدتها على اتخاذ القرار،
- خلق نظام تنسيق واتصالات،
- يساعد المؤسسة على التأقلم مع التغييرات البيئية.

### 2. تعريف الاستراتيجية

ظهرت الكثير من التعريفات للاستراتيجية للكثير من الكتاب في المجال الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وأقدم هذه التعريفات يعود لــCHANDLER[2] الذي يعرفها بتحديد الأهداف الأساسية على المدى الطويل للمؤسسة وتخصيص الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف. هذا التعريف يركز فقط على تحديد الأهداف الرئيسية والموارد التي يجب تخصيصها لتحقيق هذه الأهداف.

أما JOHNSON و SCHOLES[3] فيعرفان الاستراتيجية على أنها اتجاه ونطاق المؤسسة على المدى الطويل والتي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة، وبالخصوص مع أسواقها وزبائنها من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين.

---

(1) KEITH BLOIS, 1988, THE TEXT BOOK OF MARKETING, Oxford University Press, p440
(2) CHANDLER.A, 1962, STRATEGY AND STRUCTURE, Cambridge Press, p8
(3) JOHNSON and SCHOLES , 1988, EXPLORING CORPORATE STRATEGY, 3rd edition, Prentice Hall, p2

هذا التعريف يختلف عن الأول في أنه يركز على تخصيص الموارد مع تغيرات البيئة، وتم حصر تغيرات البيئة هنا في أهم عناصرها وهي الزبائن من ناحية الاستجابة لحاجاتهم والمنافسة التي يتم مراقبتها استراتيجيا مع الأخذ بعين الاعتبار ما ينتظره المساهمين من نشاط المؤسسة. هذا الاختلاف بين التعريفين قد يعود إلى أن التعريف الأول أقدم بكثير من التعريف الثاني، وتغير البيئة لم يكن بنفس السرعة التي هي عليها الآن.

ويعرف ANDREWS[1] الاستراتيجية على أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت. والجديد في هذا التعريف هو رسالة المؤسسة التي تعتبر الإطار العام لأي استراتيجية، حيث أي استراتيجية تكون مستمدة من رسالة المؤسسة لمواجهة البيئة.

بالنسبة لرائد الفكر الإداري ANSOFF[2] فيعرف الاستراتيجية بأنها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.

تعريف ANSOFF يشترك مع تعريف ANDREWS في العلاقة بين المؤسسة والبيئة والتي تعتبر جوهر الاستراتيجية، لأن تغير البيئة وعدم ثباتها هو الذي دفع بالمسيرين إلى الاختيار الاستراتيجي للحد من هذه التقلبات التي تفرزها البيئة، وأهداف المؤسسة تتحدد من خلال دراسة البيئة التي تعيش فيها.

أما بالنسبة لـــ PHILIP KOTLER[3] وهو أحد أشهر الكتاب في مجال التسويق، فيرى بأن الاستراتيجية هي العملية الإدارية لتطوير وإبقاء علاقة ملائمة ودائمة بين أهداف المؤسسة ومواردها وبين الفرص البيئية، حيث تسعى الاستراتيجية إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بشكل يسمح لها بالبقاء في السوق.

من خلال تفحصنا للتعاريف أعلاه، فإننا نعتبر العمل الاستراتيجي كل ما يتعلق بقرارات المؤسسة من ناحية تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل وتحديد أنشطتها الحالية والمحتملة مستقبلا، والنشاطات والتوجيهات التي تساعد على تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة للتكيف مع البيئة التي تشتغل بها.

**3. السياسة**

هناك الكثير من يعطي نفس المفهوم لمصطلح السياسة والاستراتيجية والخطة، ولكن في الحقيقة هناك اختلاف كبير بينهم. فالخطة عموما هي وثيقة مكتوبة، محددة بالتاريخ والتكاليف ووصف

---

(1) ANDREWS.S.K, 1987, THE CONCEPT OF CORPORATE STRATEGY, Irwin Home Wood, p18
(2) ANSOFF.H, 1988, THE NEW CORPORATE STRATEGY, John Wiley & sons, New York, p4
(3) KOTLER, MARKETING MANAGEMENT, PLANNING, ANALYSIS AND CONTROL, 1987, Prentice Hal, 5th edition, p198

على القائمين بها. أما السياسة فالمقصود بها مجموعة من القرارات والقواعد محددة مسبقا لوقت محدد للوصول إلى بعض الأهداف العامة. على هذا الأساس نجد استعمال مصطلح السياسة عند الحديث عن التكوين، فنقول سياسة التكوين، سياسة التوظيف. وفي التسويق أيضا يستعمل مصطلح السياسة عند الحديث عن سياسة المنتوج، سياسة التسعير وسياسة التوزيع.

**4. التكتيك**

كما سبق وأن عرفنا بأن الاستراتيجية هي الخطة طويلة المدى تتطلب أساليب تعمل على تحقيق هدف المؤسسة بملاءمتها مع إمكانياتها وبيئتها، فإن التكتيك هو كيفية إدارة الموارد الخاصة للمؤسسة والذي يجري من خلال إطار محدد في الاستراتيجية للمؤسسة(1)، أي أن الاستراتيجية أكثر عمومية من التكتيك الذي يعتبر الخطوات التفصيلية أو الوسائل التي يتم اتباعها لخروج الاستراتيجية إلى حيز التنفيذ. فالاستراتيجية تتميز بالاستقرار مقارنة بالتكتيك الذي عادة ما يتم تغييره بسهولة أكبر.
إذن، التكتيك ساعد على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال القرارات المباشرة والتي تكون أكثر تفصيلا وأقل شمولا وتعمل على المدى القصير، ولهذا نرى أن هناك الكثير من يصف الاستراتيجية بالحرب والتكتيك بالمعركة، وبالتالي فهدف التكتيك هو مرحلي.

بالنسبة لـــ WENSLEY و WEITZ(2) فإن هناك فرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية وذلك من ناحية الأهمية، حيث نجد أن القرارات الاستراتيجية أكثر أهمية مقارنة بالقرارات التكتيكية، والقرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها على أعلى مستوى بالمؤسسة، وهذا ما لا يتم بالنسبة للقرارات التكتيكية. كذلك بالنسبة لكمية المعلومات نجد أن الاستراتيجية تحتاج إلى كم هائل من المعلومات الخارجية، بينما التكتيك يحتاج فقط إلى معلومات داخلية مثل معلومات محاسبية أو معلومات حول مبيعات المؤسسة. أيضا المشاكل الاستراتيجية تتميز بالمخاطرة وعدم التأكد، بينما المشاكل التكتيكية مهيكلة وتتكرر، والخطر يمكن تقييمه مقارنة بالخطر الاستراتيجي.

**5. مستويات الاستراتيجية**

معظم المؤسسات لا تملك مخطط استراتيجي واحد، لكنها تملك عدة استراتيجيات متكاملة مشكلة عند مستويات مختلفة تعمل في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه نحو تحقيق هدف رئيسي وهو التغلب على المنافسة في السوق وتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر زبائنها.

وهناك ثلاثة مستويات من القرارات الاستراتيجية، وتختلف هذه المستويات حسب حجم المؤسسة، حيث نجد أن المؤسسات الصغيرة ذات النشاط الوحيد، المستويات الثلاثة تندمج في نشاط تخطيط واحد. وتتمثل هذه المستويات الثلاثة فيما يلي:

(1) CANON.T, 1992, BASIC MARKETING, Cassel Publisher Ltd, p35
(2) BAKER.M.J, MARKETING STRATEGY AND MANAGEMENT, 2nd edition, MacMillan, 1992, p52

**1.5 مستوى الاستراتيجية العامة**

الإدارة العامة للمؤسسة مسؤولة عن تصميم المخطط الاستراتيجي العام لقيادة المؤسسة ككل. تتخذ القرارات حول الموارد التي تخصص لكل نشاط بالإضافة إلى النشاطات التي تبدأ بها أو تدخلها أو تقوم بحذفها. والمسؤولية الأولى لهذا المستوى هو الإجابة عن سؤال جوهري، ما هي النشاطات التي تمارسها المؤسسة حاليا ؟ وما هي النشاطات التي يجب أن تكون بها ؟ ما هو الجزء الذي يجب تخصيصه من موارد المؤسسة لكل نشاط لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة ؟ أيضا على المستوى العام للمؤسسة يتم التطوير والمحافظة على الكفاءة المتميزة، وذلك بالتركيز على نوعية الموارد البشرية وجلب الأموال والمصادر التكنولوجية، وتصميم هيكل تنظيمي فعال يساعد على تطبيق استراتيجية المؤسسة العامة. وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمؤسسة ككل، وذلك من خلال دراسة نقاط ضعف وقوة المؤسسة واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتتميز الاستراتيجيات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا بأنها استراتيجيات طويلة المدى، ويستغرق تنفيذها وقتا طويلا، ويكون أثرها على مستوى المؤسسة ككل.

**2.5 على مستوى الوحدة الاستراتيجية[1]**

لوحدات النشاط لاستراتيجي مسؤوليات مختلفة تتمثل خاصة في إعداد الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تحديد تقسيمات السوق المستهدفة وتخصيص الموارد بين سوق سوق منتوج أو بين وظائف المؤسسة المختلفة. لكن مراجعة وقبول هذه المسؤوليات يبقى من صلاحيات هيئة تسيير المؤسسة للتأكد من مدى تطابقها مع رسالة المؤسسة وأهدافه، أي أن لهيئة تسيير المؤسسة دور توجيهي لوحدات النشاط الاستراتيجي التي تقوم بعملية التخطيط لكيفية الوصول إلى الميزة التنافسية.

**3.5 مستوى وحدة سوق منتوج**

في هذا المستوى تهتم الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات للنشاطات المختلفة، ومنها استراتيجيات النشاط التسويقي التي تركز على مفرد خط المنتوجات بالتأكيد على تقسيم السوق ومكانة المنتوج في ذهن المستهلك، والترويج لترسيخ هذه المكانة في ذاكرة زبائن المؤسسة.

**6. التخطيط الاستراتيجي للتسويق**

يحظى التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة باهتمام متزايد من قبل المؤسسات التي تتبنى التخطيط، لأنها ترى في ذلك أهمية كبيرة من عدة نواحي، وما دعم هذا التوجه هو زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. لقد بينت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد حققت فرصا أكبر للنجاح، وهذا ما تم الوصول إليه من خلال الدراسة التي قام بها كل من

[1] المقصود بالوحدة الاستراتيجية هو تقسيم عرض المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية على أساس المنافسين، المستهلكين، أو التكنولوجيا المستعملة.

THUNE HOUSE بالولايات المتحدة الأمريكية على 181 مؤسسة في مجالات مختلفة وباستعمال المعايير كمعدل النمو والمبيعات والعائد على الاستثمار، حيث تم تقسيم العينة إلى مجموعتين المجموعة الأولى تعتمد التخطيط الاستراتيجي والثانية لا تمارسه، فظهر الأداء الأفضل للمجموعة الأولى، كما أوضحت الدراسة أيضا تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها لأنظمة التخطيط الاستراتيجي[1].

وفي دراسة أخرى تمت كذلك بالولايات المتحدة الأمريكية على خمس شركات تتراوح مبيعاتها بين المليار و 17 مليار دولار، إلا أن تبني التخطيط الاستراتيجي قد ساعدها في تصنيف الوحدات الاستراتيجية إلى وحدات مربحة وأخرى خاسرة، وكذلك تركيز الاهتمام على القضايا والخيارات الهامة أمام المؤسسة، كما أنه عن طريق التخطيط الاستراتيجي يتم تطوير إطار تعاوني وتفاهمي موحد بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الدنيا[2].

**1.6 مزايا التخطيط الاستراتيجي**

المزايا التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للتسويق كثيرة، وتخص عدة مجالات منها:

- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة؛ فالتخطيط الاستراتيجي يقوي مركز المؤسسة التنافس في أسواقها المحلية والخارجية إن كانت من أهدافها، وذلك نتيجة فهمها لبيئتها الخارجية، وما تقتضيه منها من فرص استغلالا جيدا بتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك بشريا وماديا.

- التخطيط الاستراتيجي يخفض عنصر المفاجأة الذي قد يأتي من البيئة، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المتاعب والتي يفاجأ بها المسيرون عند غياب التخطيط.

- التخطيط الاستراتيجي يسهل التنسيق والتعاون بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة مثل التسويق، الإنتاج، التمويل، البحث والتطوير، ويعمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل للموارد مع المحافظة على تماسك الأهداف.

- التخطيط الاستراتيجي يسعى أساسا لزيادة درجة الرضا والإشباع لدى الزبائن، ومحاولة جذبهم لاستعمال واستخدام منتجات المؤسسة من خلال تقديم المنافع التي يبحث عنها الزبون. نفس الشيء يمكن قوله عند التخطيط للمنتجات الجديدة، فكل هذا من أجل إشباع حاجات جديدة لدى زبائن المؤسسة أو دخول تقسيمات جديدة بمنتجات في مستوى تطلعات الفئة المستهدفة.

- المشاركة العالية من داخل المؤسسة مع توضيح الأدوار، حيث أن تصميم الاستراتيجيات ليس عملا فرديا بل يعتمد التصميم على تشجيع الأفراد من كافة المستويات الإدارية ومن مختلف الأنشطة للاشتراك في التصميم، ومنه يمكن توضيح دور كل فرد في تنفيذ الاستراتيجية. كما أن المشاركة المكثفة لكل المستويات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي يخفض الحد من المقاومة للتغيير.

---

[1] BAKER.M, 1993, MARKETING THEORY AND PRACTICE, McMillan, London, p78

[2] SCHAFFIR.W. and TAYLOR.L, STRATEGIC PLANNING; THE IMPACT OF FIVE COMPANIES, Planning Review, March1984, p40

- الاهتمام بالتغيرات البيئية، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بمتابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وقياس حجم وقوة هذا التغيير. هذا التغيير منه تنتج الفرص والتهديدات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة التكيف مع هذه التغيرات بالحد منها في حالة التهديدات واستغلالها في حالة الفرص.

**2.6 معوقات التخطيط الاستراتيجي**

يواجه التخطيط الاستراتيجي عدة انتقادات من قبل الكثير من مسؤولي المؤسسات، وهذا يعود لأسباب مختلفة. فحسب LAMBIN هناك ثلاثة أسباب لعدم استعمال التخطيط الرسمي، وتتمثل في نقص المعلومات، بطلان التنبؤ في بيئة تتغير بسرعة وكذلك صرامة التخطيط[1].

فبالنسبة لنقص المعلومات يكون في المجال الذي يخص المنافسة مثل اتجاهات الصناعة والسوق ونوايا المنافسة، فالمعلومات المجموعة أحيانا لا تناسب التخطيط الاستراتيجي المرغوب فيه، وهناك الكثير من يرى بأن ذلك يعود إلى عدم وجود نظام معلومات تسويقية قادر على جمعها، ففي الجزائر مثلا نجد عدم تنظيم السوق وكثرة المستوردين في عدة مجالات تجعل من الصعب الحصول على معلومات عن المنافسة تفيد في التخطيط الاستراتيجي. أما عن صرامة التخطيط فمن المفروض حسب LAMBIN دوما أن التخطيط الرسمي يقود المؤسسة إلى اتجاه معين، حيث يكون التكيف والمرونة مطلوبة للاستجابة للتغيرات البيئية السريعة، فالمخطط يجب أن يصمم لزيادة الإبداع والتفاعل السريع للتغيرات، ولكن كيف يتم التكيف ورد الفعل السريع نحو البيئة المتقلبة ؟ ذلك هو السؤال الجوهري، وهذا يتوقف على نظام التسيير المعتمد بالمؤسسة وتدرج مستويات السلطة ومدى قدرة المسيرين على اتخاذ القرار بالتكيف. فالمؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر مثلا يتطلب التكيف في حالة وجود خطة استراتيجية موافقة الوصاية، وهذا ما يأخذ وقتا طويلا، فإن كانت فرصة قد تضيع وإن كان تهديدا من البيئة يستفحل أكثر.

وقد خلص GRAY في أحد البحوث التي قام بها حول التخطيط الاستراتيجي بأن المشكل يعود إلى الميل في النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه نظام منفصل أو وظيفة إدارية، وليس كوسيلة لتدعيم الإدارة الاستراتيجية، حيث أن الميول لهذا النظام أخذت اهتماما أكثر من المنتوجات كمدخلات لتشكيل الاستراتيجية. كما أن التحليل أكثر يشير إلى أن الصعوبات التي تشتكي منها المؤسسات في التنفيذ تعود أصلا لما قبل التنفيذ من خلال العوامل التالية[2]:

- التحضير الضعيف لمدراء المنتجات،
- الخطأ في تعريف الوحدات الاستراتيجية،
- الغموض في تشكيل الأهداف،
- عدم ملاءمة المعلومات التي تم على أساسها التخطيط،
- الربط غير الملائم للتخطيط الاستراتيجي مع أنظمة المراقبة الأخرى.

---

(1) LAMBIN.J.J, 2000, MARKET DRIVEN MANAGEMENT, STRATEGIC AND OPERATIONAL MARKETING, Palgrane edition, p

(2) BAKER.M.J, 1992 . MARKETING STRATEGY AND MANAGEMENT, 2nd edition, MacMillan, p90

أما Macdonald وفي تعرضه لمعوقات التخطيط الاستراتيجي للتسويق يرى أن هناك مصادر تؤدي إلى مقاومة التخطيط، وتتمثل فيما يلي[(1)]:

- المؤسسة أنتجت منتوجات جيدة بدونه،
- التخطيط يأخذ وقتا طويلا ويمنع الأفراد من القيام بأعمالهم الحقيقية،
- المخططات تقيد وتمنع المبادرات وتخلق اللامرونة للتغيرات السريعة،
- بعض الصناعات تختلف وبالتالي لا تحتاج إلى التخطيط.
- التخطيط لا يأتي صحيحا وتضييع وقت ثمين في إعداده وكتابته،
- لا أحد يقرأ المخطط عند إعداده وتصبح تقاليد سنوية،
- التخطيط يتم على أساس أهداف غير واقعية ومحضرة بدون معلومات قوية،
- عدم التوافق بين الوظائف ولذلك فالمخططات لا يتم تطبيقها كليا.

من خلال المصادر التي جاء بها Macdonald نرى أنها تشترك مع الكثير من الأبحاث خاصة من ناحية الوقت الذي يأخذه التخطيط والمعلومات المتحصل عليها عند إعداد الخطة. أما باقي العناصر فقد تمس بعض القطاعات القليلة ولكن ليس كل المؤسسات، خاصة وأن البيئة في تغير دائم وبالتالي ضرورة التخطيط تزداد كلما زادت البيئة اضطرابا. هناك من يحذر من مخاطر التخطيط الاستراتيجي مثل عبد الرحمان إدريس ومحمد مرسي[(2)]، ويحصران المخاطر في استنزاف الوقت مما يؤثر سلبا على مسؤوليات المدراء الوظيفية، وكذلك ضعف الالتزام بالتنفيذ وهو ما يتطلب مشاركة الكل في الإعداد والتنفيذ لكي لا يكون هناك تنصل مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم التوصل إليها، وأخيرا الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة، وهو ما يتطلب حسبهم تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين[(3)] في عمليات إعداد الاستراتيجية، أو المنفذين لها في حالات عدم تحقيق النتائج واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها. خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

## 7. تعريف الاستراتيجية التسويقية

أعطيت العديد من التعريفات للاستراتيجية التسويقية، منها تعريف THOMPSON[(4)] الذي يعرفها بالأسواق المستهدفة والاتجاه الذي يجب اتباعه والحاجات التي يجب تلبيتها لخلق وضعية تنافسية يمكن الدفاع عنها متلائمة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في هذه الأسواق، بالإضافة إلى ما

---

(1) MCDONALD.M, 1984, TEN BARRIERS TO MARKETING PLANNING, Journal of Marketing Management, 5(1), p1-18

2 ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، 2002، الدار الجامعية، ص35

3 المشاركين في عمليات إعداد الاستراتيجية هم: طبقة الإدارة العليا، مدراء الوحدات الاستراتيجية ومدراء الأنشطة الرئيسية

(4) THOMPSON.H, MARKETING STRATEGIES: What Do Your Customer Really Want?, Journal of Business Strategy, 1988, n°.19/4, p17

يتعلق بسلوك المشتري وقرار استهداف سوق معين. DOYLE[1] يعرفها بأنها الاستراتيجية التي تنجز الأهداف عن طريق عاملين، اختيار قسم السوق المستهدف واختيار ميزة التمييز. فالاختيار الأول يكون عن طريق تحديد أنواع الزبائن المستهدفين من قبل وحدة النشاط بتحليل حاجياتهم ووصفهم من ناحية متى وكيف يشترون ؟ كيف يستعملون المنتوج ؟ ما هي توقعاتهم ؟. أما الاختيار الثاني، فيصف المنافسة واستراتيجياتهم، ثم عرض الاستراتيجية التي سوف تقود الزبائن المستهدفين لتفضيل وشراء منتجات المؤسسة.

أما GILLIGAN و WILSON[2]، فالاستراتيجية التسويقية بالنسبة لهما تعني معرفة إلى أين نريد الذهاب ؟ بعد ذلك نقرر ما هي أفضل طريقة للذهاب، ثم نقرر ما هي الأسواق التي نريد دخولها أو أننا قادرين على دخولها والمنافسة فيها.

ويضيف الكاتبين بأن الاستراتيجية التسويقية الفعالة يمكن النظر إليها من خلال أربعة أبعاد أساسية هي:

- أن نكون بالقرب من السوق،
- تطوير فرضيات صالحة حول البيئة واتجاهاتها وسلوك السوق،
- استغلال كفاءات المؤسسة،
- تطوير أسس قابلة للتطبيق والمحافظة على ميزة تنافسية.

أما WALKER[3] وزملائه، فالاستراتيجية بالنسبة لهم هي تنسيق موارد التسويق والنشاطات لإنجاز أهداف المؤسسة بالنسبة لمنتوج/سوق، والمجال الحقيقي للاستراتيجية التسويقية تحديد الأسواق المستهدفة لمنتوج معين أو خط منتجات، ثم البحث عن ميزة تنافسية من خلال تكامل برنامج جيد للمزيج التسويقي.

من خلال تمعننا في التعاريف أعلاه، نجد أن هذه التعاريف متقاربة إلى حد كبير، كما نجدها تشترك في أربعة نقاط رئيسية هي:

- أهداف المؤسسة،
- تقسيم السوق،
- تحديد الفئة المستهدفة،
- تحديد مكانة المنتوج،
- تحديد المنافسة والبحث عن الميزة التنافسية.

فتقسيم السوق معناه معرفة الفئة المستهدفة من قبل المؤسسة بمعرفة حاجياتهم وكيفية تلبيتها والذين يوجه لهم المنتوج، ثم تحديد مكانة المنتوج من خلال كيفية ترسيخ المنتوج في ذهن المستهلك،

---

(1) DOYLE.P, , MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGY,Prentice Hall 2003 p87
(2) GALLIGAN.C and WILSON.R, . STRATEGIC MARKETING PLANNING, BUTTERWORTH HEINEMANN, 2003, p53
(3) WALKER.O.C, HAPER.W.B, JOHN.M and LARRECHE.J.C, MARKETING STRATEGY ; A Decision Focused Approach, Fourth edition, Mc Graw-Hill Irwin, 2003, p12

ثم البحث عما يمكن أن تتميز به عن باقي المنافسين في السوق؛ أي ما ذا نقدم زيادة عن المنافسة؟ والذي يعتبر تميز نعمل للمحافظة عليه من خلال الاستراتيجية التسويقية.

وعليه، وكما أوضحنا في المبحث الثاني، فإن هناك مجموعة من القرارات الاستراتيجية تخص المؤسسة ككل، ثم مجموعة من القرارات الاستراتيجية تخص النشاط التسويقي، وترتبط بالمزيج التسويقي بشكل مباشر. والقرارات الاستراتيجية الخاصة بالنشاط التسويقي تمس الأهداف التسويقية والأسواق المستهدفة، ومكانة المؤسسة ومنتوجاتها والموقف التنافسي واستراتيجياته، وهذا ما يمثل استراتيجية التسويق.

## 8. خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

إن الدور الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق هو تصميم وضعية مستقبلية مرغوب فيها من طرف المؤسسة، وتطوير الطرق التي يمكن بواسطتها الوصول إلى هذه الوضعية المرغوبة؛ أي كما يعبر عنه الاستراتيجيون أين نحن ؟ أين ينبغي أن نكون ؟ فالمخطط يلخص لنا خطوات تطوير الاستراتيجية التسويقية.

خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تختلف من كاتب إلى آخر، ولكن هذا الاختلاف نجده منحصرا في الشكل وبالضبط في عدد الخطوات، ولكن مهما كان الاختلاف من ناحية الخطوات، فهناك شمولية للخطوات الرئيسية، ويبقى الاختلاف من ناحية التفاصيل أيضا. وقد يرجع هذا الاختلاف حسب ASSAEL[1] إلى حجم وطبيعة النشاط، كما نرى أن هذا الاختلاف ناتج عن وجهة نظر كل كاتب وتجربته.

### 1.8 تحليل الوضعية

تتم من خلال دراسة بنية المؤسسة للوقوف على الفرص التي قد نجدها أو التهديدات التي قد يفرزها محيط المؤسسة، وكذلك الوقوف على نقاط قوتها وضعفها مقارنة بمنافسيها في السوق أي القيام بتحليل داخلي و خارجي.

#### 1.1.8 الفرص والتهديدات

الجزء الأول من تحليل الوضعية يتعلق بتحليل الفرص الموجودة بالبيئة ومعرفة التهديدات التي يمكن أن تفرزها هذه البيئة، وذلك من خلال دراسة المستهلكين المحتملين والحاليين، وكذلك المنافسين الحاليين والمحتملين، ما دام أن معظم الأسواق تتكون من مستهلكين غير متجانسين، ويختلفون من ناحية الحاجات والرغبات. فعند تقسيم السوق يمكننا أخذ فكرة جيدة عن متطلبات الزبائن، وهذا ما يساعد المؤسسة على التركيز على أسواق معينة أو تتعامل مع كل سوق حسب متطلباته. بعد تحديد الأقسام الحالية والمحتملة للسوق، يبدأ المسوق بالبحث عن الفرص الممكنة عن طريق البحث عن أقسام السوق غير المستقلة.

(1) ASSAEL.H, MARKETING MANAGEMENT STRATEGY, Boston Mass Kent Publishing, 195, p29

الفرص يمكن أن تنشأ من خلال تغيرات أساسية في السوق، أو من خلال عدم قدرة المنافسة على تلبية الحاجات الحالية. فبالنسبة للتغيرات في السوق يمكن أن نلاحظ مثلا اتجاهات السوق في السنوات الأخيرة في مجال الصناعات الغذائية إلى المنتجات الصحية، أي التي ترتبط بصحة الفرد أكثر. للمؤسسة فرصة سبق استغلال من خلال مراقبة محيطها بواسطة نظام المعلومات التسويقية. وفي هذا يرى ABELL[1] في مقالته النوافذ الاستراتيجية، بأن توقيت استغلال الفرصة مهم جدا، ويؤكد على أن هناك وقت محدد للتفاعل بين الفرصة وقدرات المؤسسة.

بعد أن يأخذ المسوق بعين الاعتبار الفرص الممكنة في السوق، يتحول إلى دراسة المنافسة والتي تمثل التهديدات. هذه التهديدات قد تنشأ من تغير في السوق بدخول منافسين جدد الأمر الذي يؤدي إلى تغير ميزان القوى في السوق. الحد من هذه التهديدات يتحقق بالمراقبة المستمرة للمنافسة وللمستهلك. بالنسبة للمستهلك، من خلال مراقبة تطور حاجاته ومحاولة تلبيتها، وهذا يكون بصورة مستمرة وليس عند الإحساس بأن المنافسة بدأت في جذب زبائن المؤسسة. وبالنسبة للمنافسة، التهديد يأتي من زيادة المزاحمة في السوق من المؤسسات المحلية والأجنبية، التي بدورها قد ترى في السوق الخارجية فرصة، فتتدخل إليه ببرنامج تسويقي مصمم تصميما جيدا لاستغلال الفرص الموجودة. إن هذا هو ما تعاني منه المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر بعد دخول مؤسسات أجنبية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق ممثليها.

إن الفهم الجيد للتهديدات والفرص المحتملة في السوق على المدى الطويل يكون من خلال تحليل الاتجاهات الواسعة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والديمغرافية والتكنولوجية والثقافية.

### 2.1.8 نقاط القوة والضعف

الجزء الثاني من تحليل الوضعية يتمثل في نقاط قوة وضعف المؤسسة، وذلك بغرض تقييم إمكانيات المؤسسة لتحديد الميزة التنافسية والتي عن طريقها يمكن بناء الاستراتيجية. فنقاط القوة للمؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي منها يتم تحديد مكانة المنتوج، بينما نقاط الضعف تمثل الجهة التي تكون فيها المؤسسة عرضة للمنافسة.

بالنسبة لمحور قوة المؤسسة، يجب النظر إليه من نافذة المهارات والكفاءات المتميزة لدى المؤسسة، فالمهارات يمكن أن تكون من الفعالية في الإنتاج والإدارة، وكذلك من البحث والتطوير بتقديم منتجات جديدة على أساس بحوث المستهلك. أما بالنسبة للكفاءات المتميزة، فيمكن أن تنشأ من أصول التسويق من ناحية صورة المؤسسة، شبكة التوزيع ومدى تغطيتها للسوق ككل، وكذلك الخدمات المقدمة للزبائن ومنها خدمات ما بعد البيع.

نقاط ضعف المؤسسة، يتم تحديدها مقارنة بالمنافسة، فمثلا قد نجد أن المنافسة تتمتع بولاء قوي من المستهلكين، أو قادرة على الحصول على المادة الأولية من مصدر جيد. كما قد تعود نقاط

(1) ABELL.D.F, STRATEGIC WINDOWS, Journal of Marketing, 1978, Vol.42, n°.3, p59

الضعف أيضا إلى أسباب هيكلية والتي لا يمكن تصحيحها بسهولة، بل أحيانا يستحيل القيام بذلك على المدى القصير، ومن الأسباب الهيكلية ما يلي[1]:

- الريادة في حصة السوق على المستوى الوطني، إن لم يصاحبها توزيع دولي تصبح المؤسسة عرضة للهجوم، ومنه يصبح للمؤسسة المحلية حرية قليلة في الانتقام في بلدان المنافسين الأجانب.
- حجم المبيعات المحقق كلما كان تحقيقها اعتمادا على موزع وحيد كلما كانت للمؤسسة سلطة تفاوضية ضعيفة.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ليست لديها القدرة المالية لاستعمال أجهزة الإعلام الثقيلة مثل الإعلانات التلفزيونية.

**2.8 تحديد الأهداف وعوامل النجاح**

بعد المراجعة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات، والمراجعة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، يتطرق الاستراتيجي إلى تحديد عوامل النجاح ثم الأهداف وكيف يمكن تحقيقيها.

بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مهم جدا الوقوف على مفتاح عوامل النجاح في السوق، والتي تمثل العوامل الحاسمة في النشاط التجاري، فمثلا بالنسبة لتجارة التجزئة عوامل النجاح تتمثل أساسا في العلاقة بين المنتج وتجار التجزئة، وهذا في السوق المنظمة، حيث تنتشر المساحات الكبرى وكل منتج يبحث عن مكان له بهذه المساحات. كما يمكن أن تكون الخدمة أحيانا هي مفتاح النجاح مثل صناعة المصاعد حيث تتطلب خدمة الصيانة المتواصلة.

بعد التعرف على عوامل النجاح، يتم الانتقال إلى تحديد الأهداف التسويقية التي تعتبر الركيزة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي. فبدون تحديد الأهداف، كل ما يأتي من استراتيجيات ومجهودات تسويقية يكون مبنيا على فراغ ولن يؤدي إلى أي نتيجة لصالح المؤسسة.

لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف عند تحديدها يجب أن تكون البداية من الأهداف العامة إلى الأهداف الخاصة، ومن الأهداف طويلة المدى إلى الأهداف قصيرة المدى. الأهداف التسويقية أهداف مشتقة من الأهداف العامة للمؤسسة، وهناك اتفاق كبير بين معظم الكتاب في التسويق بأن هذه الأهداف تتمحور خول ثلاثة أهداف رئيسية هي: توسيع السوق، زيادة حصة السوق، تحسين ربحية المؤسسة.

**أ) توسيع السوق:** توسيع السوق يمكن تحقيقه عن طريق جذب مستعملين جدد للمنتوج أو الخدمة، وقد يكون تحقيق ذلك بالتوسع الجغرافي محليا ودوليا. كذلك عن طريق زيادة نسبة الاستعمال من قبل المستعملين الحاليين من خلال الحملات الإعلانية وتنشيط المبيعات. أيضا يمكن توسيع السوق بدخول تقسيمات جديدة والتي لديها حاجة كامنة للمنتوج، وهناك بعض المنتجات التي يمكن أن نجد لها استعمالات جديدة. هذا بالإضافة إلى إمكانية توسيع السوق أيضا بواسطة تطوير منتجات جديدة عن

[1] LAMBIN.J.J, 2003, Op-cit, p435

طريق إما تحسين المنتوج الحالي لتوسيع الاستعمال إلى مستعملين جدد أو تطوير منتجات جديدة تظهر لأول مرة في السوق.

**ب) زيادة حصة السوق:** يمكن للمؤسسة زيادة حصتها في السوق ، وهذه الزيادة نكون على حساب المنافسة، وذلك من خلال جذب زبائنها وهو ما يتطلب من المؤسسة التي تريد جذبهم أن تقوم بخدمتهم أحسن من الخدمة التي تقدمها المنافسة حاليا. وهذا يمكن الوصول إليه، كما أشرنا سابقا، عن طريق استغلال من جهة نقاط قوة المؤسسة، ومن جهة أخرى نقاط ضعفها، وذلك باستعمال عناصر المزيج التسويقي والذي بواسطته، يمكن تقديم قيمة أحسن من المنافسة الحالية خاصة فيما يتعلق بأداء المنتوج وجودته والإعلان، وتنشيط المبيعات، وكذلك الخدمات المقدمة للمستهلك مثل التسهيلات في الدفع، توفير المنتوج وإيصاله إلى الزبون، وتوفير خدمة ما بعد البيع.

**ج) تحسين الربحية:** إن تحسين ربحية المنتوجات الحالية بالمؤسسة يتطلب تحسين الهوامش المتحصل عليها، وذلك عن طريق إما تخفيض التكاليف أو زيادة الأسعار أو هما معا، أو عن طريق حذف المنتوجات غير المربحة من خط المنتجات في حالة أن خط منتجات المؤسسة يتسم بالعمق أي هناك عدة منتجات يتم حذف الأضعف منها، وبالتالي يكون التركيز على المنتوجات التي تعطي ربحا أكبر. كما يمكن أيضا تحسين الربحية عن طريق زيادة حجم المبيعات بتكثيف التوزيع وتقوية الإعلان وتنشيط المبيعات.

### 3.8 الاستراتيجية التسويقية

إن تحديد المكانة التنافسية للمؤسسة، الغرض منه إنجاز الأهداف المحددة سابقا، وذلك عن طريق تحديد السوق المستهدف وميزة التميز أي الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن باقي المزاحمين في السوق.

### 1.3.8 الأسواق المستهدفة

اختيار الأسواق المستهدفة يتوقف على عاملين رئيسيين هما مدى جاذبية السوق والقوة الحالية والمحتملة للمؤسسة لخدمة هذه الأسواق.

بالنسبة لجاذبية السوق، فإنها تتوقف على حجم السوق ونموه، وكذلك شدة المزاحمة بين المنافسين، وحواجز الدخول والخروج من السوق. ويكون السوق جذابا كلما كان كبيرا، وشدة المزاحمة به قليلة، وحواجز الدخول إليه عالية والخروج منخفضة. هذا النوع من الأسواق لا يمكن أن نجده لأنه كلما توفرت الظروف التي سبق ذكرها كلما كان السوق جذابا لنا ولغيرنا، وبالتالي فالسوق الذي تتوفر فيه هذه الشروط يجذب إليه منافسين أكثر مما يؤدي إلى وجود مزاحمة قوية. ربما تكون هناك أسواق بها حواجز دخول عالية لكونها تتطلب تكنولوجيا عالية وقدرات مالية كبيرة، ولكن كل الأسواق تقريبا عرضة للمهاجمة، لأن هناك الكثير من العوامل التي لا يمكن مراقبتها مثل الشروط الاقتصادية والتشريعات الحكومية والتغيرات السياسية وكذلك التطور الاجتماعي.

بالنسبة لقوة المؤسسة المحتملة لخدمة سوق معين، فيجب النظر إليها من ناحية متطلبات المستهلك، ومن ناحية قوة المنافسة في خدمة هذه السوق. وتكون القوة الحالية للمؤسسة في السوق كبيرة عندما تكون تسيطر على حصة كبيرة في السوق وتقدم قيمة فريدة لمنتوجاتها أو خدماتها، وتكون محمية تكنولوجيا ولها أصول تسويقية قوية يمكن استغلالها، وكذلك هوامش جيدة. لكن عند تقييم جاذبية السوق قد لا تتوفر كل عناصر القوة المذكورة سابقا، لذلك يجب النظر إلى الأهمية النسبية لكل عنصر قوة لتقييم القوة الكلية لخدمة السوق المستهدف. ونظرا لأهمية تقسيم السوق والاستهداف فقد خصصنا لذلك الفصل الرابع في هذا البحث.

**2.3.8 صفة التميز**

التميز يمكن الوصول إليه من خلال قوة المؤسسة وكفاءتها مقارنة بالمنافسة، والعامل الأساسي في تكوينها يكون على أساس القيمة للمستهلك مثل منتوجات ذات جودة عالية، أسعار منخفضة أو خدمات أحسن مع استعمال مهارات المؤسسة بحيث تجد المنافسة صعوبة في تقليد الميزة. حسب PORTER فإن الميزة التنافسية يمكن الوصول إليها عن طريق إما استراتيجية الريادة في التكلفة أو التمييز، وتزداد الميزة التنافسية وضوحا كلما كانت القيمة المقدمة للمستهلك فريدة من نوها، وكذلك كلما كان التحكم في التكاليف

بالنسبة لميزة التميز عن طريق التمييز يمكن خلقها عن طريق:

- تمييز المنتوج من خلال التصميم، الملامح، الأداء، الجودة
- تمييز عن طريق الخدمة من خلال إيصال السلعة، طرق الدفع وخدمة ما بعد البيع
- تمييز عن طريق العامل البشري من خلال الاستجابة والمجاملة
- تمييز عن طريق الصورة من خلال الثقة في العلامة.

حيث أن الاختيار الاستراتيجي يكون من خلال مقارنة الخصائص مع المنافسة، بعد تحديد الخصائص التي لها قيمة أكثر لدى الزبائن.

## 9. نظام المعلومات التسويقية

إن مراقبة البيئة التسويقية وبصفة مستمرة من المهام الرئيسية لمدير التسويق، حيث تعتبره دائرة التسويق بمثابة رادار المؤسسة الذي يلتقط كل كبيرة وصغيرة من بيئتها، وذلك عن طريق الاستعانة ببحوث التسويق التي يجب أن تكون بصفة دورية، وكذلك نظام المعلومات التسويقية من خلال المعلومات المتحصل عليها حول وضعية البيئة لتكون المساهم رقم واحد في إعداد الاستراتيجية التسويقية أو المبرر لتغييرها.

إذن كما أشرنا له مسبقا فإن إعداد استراتيجية تسويقية فعالة يتطلب نظام مراقبة للبيئة التنافسية من جهة، ومن جهة ثانية إعطاء نظرة عما قد تواجهه المؤسسة من فرص تسويقية أو متاعب في شكل

تهديدات على المدى القصير أو الطويل. لكي تتمكن المؤسسة إلى سبق استغلال الفرص وتجاوز التهديدات التي قد تواجهها مستقبلا ويكون لديها رد فعل سريع، لا بد من توفير وتحليل للمعلومات ويجب أن تتحرى الدقة في المعطيات المجموعة لأن القرار الاستراتيجي الذي تتخذه المؤسسة يكون بناء على هذه المعلومات، وكلما كانت المعلومات دقيقة كلما كان القرار دقيقا. مستقبل المؤسسة يتوقف على مدى دقة القرار، فأي قرار مبني على معلومات غير دقيقة قد يؤدي بالمؤسسة إلى متاعب هي في غنى عنها وقد تكلفها غاليا خاصة إذا تعلق بمعلومات خاطئة عن السوق بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة. فالمعلومات المجموعة عن محيط المؤسسة عن المنافسين، المستهلكين، الموردين وغيرهم تساعد في التكيف مع المحيط، هذا التكيف مع البيئة التسويقية يتطلب إقامة نظام للمعلومات التسويقية يتغذى بالمعلومات التسويقية من البيئة.

**1.9 مفهوم نظام المعلومات التسويقية**

أعطيت العديد من التعاريف لنظام المعلومات التسويقية والتي تختلف فيما بينها من ناحية الألفاظ المستخدمة ولكنها تتحد في المعنى، ومن بين هذه التعاريف نتناول تعريف HAWKINS و DONALD[(1)] واللذان يعرفانه بأنه نظام مصمم لجمع وتوزيع المعلومات المتحصل عليها من السوق وفي المؤسسة ووضعها تحت تصرف مدراء التسويق. أما KOTLER[(2)] فيذهب إلى أكثر من ذلك حيث يصف النظام بأنه مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات لجمع وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات مهمة ودقيقة لاستعمالها من قبل صانعي القرارات التسويقية لتحسين تخطيط التسويق والتنفيذ والمراقبة.

استنادا إلى KOTLER أن هناك مجموعة من الأفراد مع مجموعة من التجهيزات وهناك إجراءات تتبع من قبل هؤلاء الأفراد مع مجموعة من التجهيزات، وهناك إجراءات تتبع من قبل هؤلاء الأفراد، والتجهيزات هي عبارة عن أنظمة معلوماتية. يقوم هؤلاء الأفراد بجمع البيانات والمعلومات والقيام بعد ذلك بتحليلها وتقييمها وتوزيعها على صانعي القرار التسويقي بالمؤسسة، وهؤلاء يستعملون هذه المعلومات في تخطيط التسويق وتنفيذ ما تم التخطيط له، بعد ذلك تكون هناك تغذية عكسية ناتجة عن تنفيذ القرارات التسويقية وهنا يمكن مراقبة أداء النشاط التسويقي.

أما أمينة محمود حسين[(3)] فتعرف نظام المعلومات التسويقية على أساس أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة والذي يختص بتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية وتخزينها وتشغيلها واسترجاعها وإرسالها لمراكز اتخاذ القرارات للاستفادة منها في تخطيط ومراقبة القرارات التسويقية. كما نرى بأن هذا التعريف يتطابق تماما ع التعريف السابق من حيث المحتوى.

---

(1) DONALD.S.T, and DEL.I.H, Marketing Research, 2nd edition, MACMILLAN Publishing, LONDON, 1980, p12

(2) KOTLER.P, Op-cit, p123

(3) أمينة محمود حسين، نظم المعلومات التسويقية، مطبعة كلية الزراعة للتعليم المفتوح، 1995، ص9

من خلال التعاريف السابقة نجد أنها تشترك وتركز على ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- المدخلات والمتمثلة في البيانات والمعلومات والتي تأتي عموما من البيئة التسويقية للمؤسسة
- البيانات والمعلومات المجموعة تدخل للنظام والذي هو عبارة عن مجموعة من الأفراد والتجهيزات حسب التعريف الثاني
- المخرجات وذلك بعد تحليل هذه المعلومات والبيانات، تصبح جاهزة تحت تصرف مدراء التسويق للاستفادة منها في التخطيط والتنفيذ والمراقبة.

إذن نظام المعلومات التسويقية هو نظام يمكن المؤسسة من جمع المعلومات والبيانات من البيئة ليتم تحليلها من قبل العاملين بالنظام لجعلها تحت تصرف مدراء التسويق لاستعمالها عند اتخاذ القرارات التسويقية.

**2.9 مزايا نظام المعلومات التسويقية:**

- تجميع المعلومات المتناثرة في فروع الشركة و تركيزها في جهة واحدة، و هذا ما يخفض من الجهد و الوقت للحصول على المعلومات المطلوبة.

- فرصة التأكد من دقة المعلومات قبل دخولها للنظام و استعمالها من قبل صانعي القرار.

- اكتشاف الفرص التسويقية التي تعطيها البيئة و إمكانية الاستجابة للتهديدات التي تفرزها.

- تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للمؤسسة، و ذلك من خلال مساهمة تلك النظم في زيادة فعالية الاتصالات فيما بين أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى المكونة لنظام المعلومات الإداري على مستوى المؤسسة ككل، و هذا ما يسمح لصانعي القرار الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بسرعة أكبر.

**الخاتمة:**

ممن خلال تعرضنا للتخطيط الاستراتيجي و نظام المعلومات التسويقية نرى بان نقطة البداية في دراسة أي استراتيجية تسويقية ينطلق من تحليل البيئة التسويقية لها، و هذا التحليل يكون من خلال تقييم اثر المتغيرات البيئية على أداء المؤسسة حاضرا و مستقبلا.

التحليل الفعال للبيئة يتوقف على كمية و نوع المعلومات المجموعة عنها. جمع المعلومات يتطلب إقامة نظام معلومات تسويقي يمكن من خلاله مراقبة البيئة بصفة مستمرة و الاستجابة لما تفرزه من فرص يتم استغلالها و تهديدات يمكن التكيف معها للحد منها.

لكن يجب ان نشير إلى أنه رغم المزايا التي يعطيها هذا النظام إلا أنه لا يخلو من المخاطر و التي يمكن أن تنتج في غالب الأحيان عن سوء الاستعمال من قبل الساهرين على النظام أو لقدم المعلومات.

**المراجع:**

## 1- باللغة الأجنبية:


1. ABELL.D.F, STRATEGIC WINDOWS, Journal of Marketing, 1978, Vol.42, n°.3
2. ANDREWS.S.K, 1987, THE CONCEPT OF CORPORATE STRATEGY, Irwin Home Wood
3. ANSOFF.H, 1988, THE NEW CORPORATE STRATEGY, John Wiley & sons, New York
4. ASSAEL.H, MARKETING MANAGEMENT STRATEGY, Boston Mass Kent Publishing, 1995
5. BAKER.M.J, MARKETING STRATEGY AND MANAGEMENT, 2nd edition, MacMillan, 1992
6. BAKER.M, 1993, MARKETING THEORY AND PRACTICE, McMillan, London
7. CANON.T, 1992, BASIC MARKETING, Cassel Publisher Ltd
8. DONALD.S.T, and DEL.I.H, Marketing Research, 2nd edition, MACMILLAN Publishing, LONDON, 1980
9. DOYLE.P, MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGY,Prentice Hall 2003
10. GILLIGAN.C and WILSON. STRATEGIC MARKETING PLANNING, BUTTERWORTH HEINEMANN, 2003
11. KOTLER, MARKETING MANAGEMENT, PLANNING, ANALYSIS AND CONTROL, 1987, Prentice Hal, 5th edition
12. LAMBIN.J.J, 2000, MARKET DRIVEN MANAGEMENT, STRATEGIC AND OPERATIONAL MARKETING, Palgrane edition
13. MCDONALD.M, 1984, TEN BARRIERS TO MARKETING PLANNING, Journal of Marketing Management, 5(1), p1-18.
14. SCHAFFIR.W. and TAYLOR.L, STRATEGIC PLANNING; THE IMPACT OF FIVE COMPANIES, Planning Review, March1984
15. THOMPSON.H, MARKETING STRATEGIES: What Do Your Customer Really Want?, Journal of Business Strategy, 1988, n°.19/4
16. WALKER.O.C, HAPER.W.B, JOHN.M and LARRECHE.J.C, MARKETING STRATEGY ; A Decision Focused Approach, Fourth edition, Mc Graw-Hill Irwin, 2003


## 2-باللغة العربية:


1- أمينة محمود حسين، نظم المعلومات التسويقية، مطبعة كلية الزراعة للتعليم المفتوح، 1995،

2- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، 2002، الدار الجامعية.